

Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

النموذج المنظمي المتكامل للعمليات الإدارية والتسويقية

د. باسم عناقره

جامعة جدارا - اربد - الأردن

dr.basimanagreh@yahoo.com

مقدمة:

يواجه الباحثون والدارسون للعلوم الإدارية على حد سواء صعوبة في تشكيل رؤية **نظرية** متكاملة لأعمال المنظمة تمكنهم من تحديد موقع كل فرعية علمية، ونوع العلاقة التنظيمية التي تربط كل عملية إدارية بالوظائف الإدارية ووظائف المنظمة، مما يعيق منهجية البحث العلمي في تحديد المشكلة، وتحصيل النتائج الإدارية والتسويقية المرغوبة.

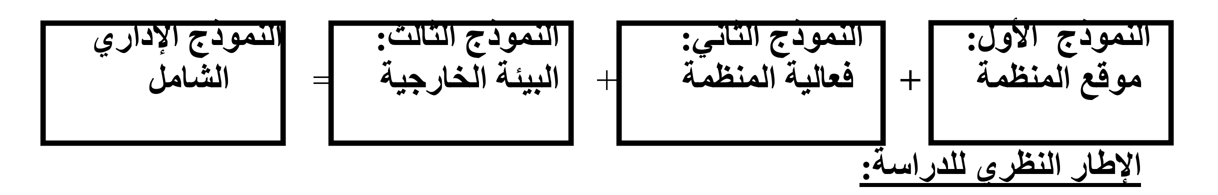
نظرا لأهمية تجاوز مثل هذه الإشكالية، وبهدف إغناء النظرية الإدارية بنموذج شمولي، تقدم هذه الدراسة رؤية متسلسلة ومتكاملة لمجموعة الأسس العلمية، التي تستند إليها أعمال المنظمة، بدءا بأنشطتها الإدارية وانتهاء بعملياتها التسويقية، ضمن إطار نظري متكامل يربط مجموعة الفعاليات الآتية:

أولا: تحديد **موقع المنظمة** السوقي، المرتبط بطبيعة نشاطها ضمن الدورة الاقتصادية **- النموذج الأول**

ثانيا: توضيح دور كل من **العمليات الإنتاجية والعمليات الإدارية** في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وجودة الأداء التنظيمي **(التغذية العكسية الداخلية) - النموذج الثاني**

ثالثا: بيان أهمية القيادة والتوجيه في تكريس عناصر الاتصال ، الحوافز ، الدوافع في بيئة المنظمة الداخلية، وتوضيح صلتها بالعمليات التسويقية في البيئة الخارجية **(التغذية العكسية الخارجية - ديناميكية التسويق) النموذج الثالث**

تشكل هذه النماذج مجتمعة نموذجا إداريا شاملا، وفق التصور الآتي:



الإطار النظرى للدراسة:

1.أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

مجلة علوم إنسانية
JOURNAL OF HUMAN SCIENCES
مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الإنسانية



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

1.1. عرض المفاهيم العلمية لأعمال المنظمة ضمن **إطار نظري** مختصر، يمكّن الباحث من تشكيل رؤية علمية شاملة لمادة العلوم الإدارية.

2.1. الاستفادة من هذا الدراسة في صياغة محاضرة استطلاعية، تساعد الطلبة في صياغة **رؤية علمية شاملة** لأهم المفاهيم والنظريات الإدارية.

3.1. تقديم إضافات علمية جديدة، مع توضيح بعض الالتباس الحاصل حول مجموعة من المفاهيم والنظريات الإدارية(1) ، منها:

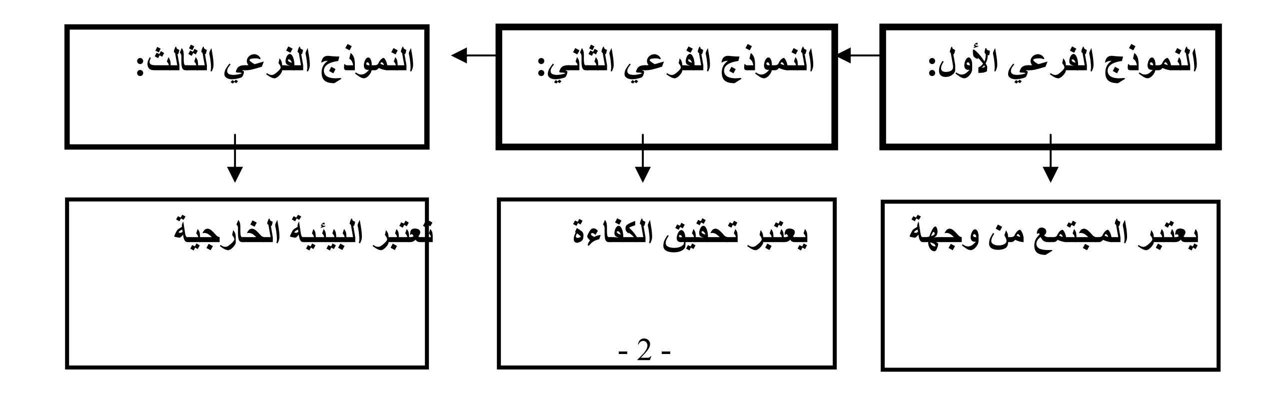
1.1.3. العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة
1.2.3. الفرق بين التغذية العكسية الداخلية والتغذية العكسية الخارجية
1.3.3. تحديد الأبعاد الإدارية والتسويقية لنظرية النظام المفتوح
4.3.1. التمييز بين الحوافز والدوافع في العمليات الإدارية والتسويقية
1.5.3. تحديد العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على العمليات التسويقية

2. فرضية الدراسة: تستند فرضية النفي لهذه الدراسة إلى استحالة الإلمام بجميع فروع العملية الإدارية، دون الاستناد **لنموذج إداري شامل** لمجموعة المفاهيم والنظريات الإدارية.

3. الدراسات السابقة: استنادا للطبيعة النظرية لهذا النوع من الأبحاث، فإن هذه الدراسة لا تستند لدراسات معينة، إنما انطلقت من مجموعة المفاهيم والنظريات الإدارية الواردة في المراجع والأبحاث العلمية لصياغة علاقة نظرية مختصرة، وتقديم تجديدا فكريا لبعض الأشكال الإدارية، بما يشكل نموذجا إداريا Model مطوّرا، لم يطرح من قبل، سوى ما عرضه أستاذ العلوم الإدارية الألماني البروفوسور Horst Albach في كتابه Allgemeine Betribswirtschaftslehre حيث عرض خارطة طريق لمجمل محتويات كتاب متقدم حول العلوم الإدارية، حيث قسم النشاط الإداري إلى أسواق المدخلات وأسواق المخرجات، ثم أسواق المال وأخيرا الدولة، وحلقة الوصل هي العملية الإنتاجية (قائمة المراجع)

4. نموج الدراسة: يرتكز هذا النموذج إلى مجموعة من النماذج الفرعية، التي تشكل معا مجموعة من العلاقات المترابطة لأهم المفاهيم والنظريات الإدارية، على النحو الآتي:

شكل (1): النموذج النظري المتكامل للعمليات الإدارية والتسويقية:



نظر إدارية مجموعة من المؤسسات	الإنتاجية أهم أهداف العمليات الإدارية	مسرح العمليات التسويقية (التغذية العكسية الخارجية)
↓	↓	↓
تشكل مجموعة المؤسسات المختلفة حركة الدورة الاقتصادية وحركة الدورة المالية	تمثل الكفاءة الإنتاجية/ الإدارية مهارة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (التغذية العكسية الداخلية)	تبيان أثر كل من الاتصال، الحوافز ، الدوافع على العمليات التسويقية، مقارنة بأثرها على البيئة الداخلية
↓	↓	↓
تحتاج جميع المؤسسات تطبيق العملية الإدارية لضمان نجاح أعمالها (السوق)	توضيح الفرق بين: 1. العمليات الإنتاجية 2. العمليات الإدارية	واجب مدير التسويق: صياغة المزيج التسويقي في ضوء المتغيرات البيئية الخارجية
↓	↓	↓
هدف النموذج الأول: تحديد موقع المنظمة وفق طبيعة نشاطها في الدورة الاقتصادية	هدف النموذج الثاني: توضيح شروط تحقيق: 1. الكفاءة الإنتاجية 2. الكفاءة الإدارية	هدف النموذج الثالث: توضيح مفهومي: 1.التغذية العكسية الخارجية 2. ديناميكية التسويق

الإطار الفكري للدراسة:

يعتمد الإطار الفكري للدراسة على فحوى الأفكار الواردة في النماذج الرئيسية المذكورة، على النحو التالي:

النموذج الأول: موقع المنظمة[2] في الدورة الاقتصادية

1. اعتبار المجتمع الإنساني مجموعة من المؤسسات، تخضع جميعها للعملية الإدارية


مجلة علوم إنسانية
JOURNAL OF HUMAN SCIENCES
مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الإنسانية

Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

يعتبر المجتمع الإنساني من وجهة نظر اقتصادية وإدارية، مجموعة من المؤسسات (م) المختلفة $م_1$ ....$م_ن$ يرتبط عددها بكل من حجم السكان ودرجة النمو الاقتصادي للمجتمع المعني، ويفترض خضوعها جميعا للعملية الإدارية، سواء كانت خاصة أم عامة أم إنسانية، حيث تشكل فعالياتها ما يعرف **بالدورة الاقتصادية** Economic circle وتتضمن أربع مجموعات رئيسية [3] تسمى ركائز الدورة الاقتصادية، هي:

1.1. مجموعة **المؤسسات العامة والدوائر الحكومية**، التي تشكل القطاع العام Public Sector الذي يقوم على تأمين خدمات البنية التحتية، والخدمات الأساسية كالصحة، والتعليم، والأمن، والدفاع، إضافة إلى قيام أجهزة الدولة الأخرى بوظائف التشريع والتوجيه والتمويل والرقابة. إن أهم ما تتميز به هذه المؤسسات عن غيرها، هو أن ملكيتها تعود للمجتمع ، ذلك لأنها تمول أساسا من الضرائب والرسوم، وأن معيار نجاحها متمثل بدرجة رضى المواطن، الذي يعتبر المفوض الحقيقي للدولة بإدارة هذه المؤسسات Delegation of Authority من خلال حكومته البرلمانية المنتخبة، وفق الأطر الأخلاقية السائدة والتشريعات الدستورية.

2.1. مجموعة **المؤسسات الخاصة**، التي ترتبط مباشرة بالمالكين والمساهمين، وتهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح Profits من خلال تعظيم الفارق بين الإيرادات (R) وتكاليف الإنتاج (Co) وفق التصور الإنتاجي في المعادلة الآتية:

$$\text{Max}\ [\ R - Co] = \text{Max Profits} \ \ldots\ldots\ldots\ldots \ (1)$$

3.1. مجموعة المؤسسات المالية والمصرفية Financial Institutions التي تتميز عن الأصناف الأخرى من المؤسسات، في اقتصارها على تقديم الخدمات المالية والمصرفية Financial Services مثل البنوك، التي تشكل حلقة الوصل بين المدخر والمستثمر.

4.1. **الأسرة**، التي تمثل البنية الأساسية للمجتمع، تعتبر أيضا مؤسسة، لأنها ترتكز إلى مكونات المنظمة البشرية والمادية والمالية والإدارية، وتنطبق عليها تعريفات المنظمة، بل تعتبر الأسرة من أهم مؤسسات المجتمع، لكونها الضامنة لنجاح بقية المؤسسات من خلال إمدادها بأهم عنصر إداري وإنتاجي ألا وهو الإنسان، وأن خطر فشلها يتجاوز الأضرار المادية إلى الأضرار المعنوية والمادية معا وعلى المدى البعيد. لقد أدركت الأمم الغربية الآن الآثار الاجتماعية والاقتصادية السلبية التي ترتبت على إهمال هذه المؤسسة مع بداية فترة "الحرية الفردية" Emancipation التي سادت أوروبا والدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية.

2. السوق: حلقة الوصل بين فعاليات جميع مؤسسات المجتمع

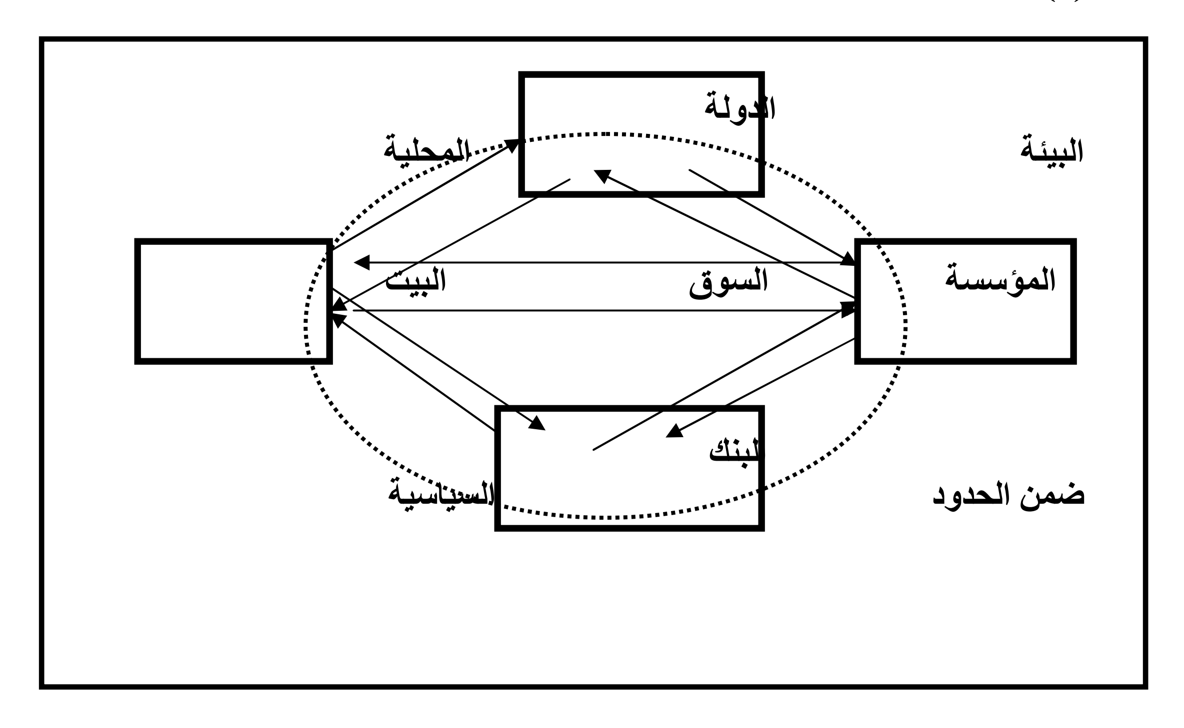
يعتبر **السوق** الإطار الذي تلتقي فيه **أهداف المنتجين** بالوصول إلى أكبر قدر من الأرباح، في حالة كون المؤسسة ربحية For - Profit، أو تقديم أفضل خدمة للجمهور، في حالة كون المؤسسة غير ربحية Nonprofit مع **رغبات المستهلكين** بتحقيق أكبر قدر من المنفعة مقابل الثمن المدفوع. لذا، يعتبر السوق حلقة وصل جميع النشاطات السوقية للمؤسسات المختلفة، ضمن

الدورة الاقتصادية، من خلال آلية العرض والطلب، أو ميكانيكية السوق Market Mechanism

هذه **"الآلية السوقية"** لا تشكل حركة اقتصادية فحسب، إنما تستند إلى فكر اقتصادي متكامل، لتنتقل بكلمة **"سوق"** من مدلول إنتاجي وتسويقي إلى مدلول فكري، حيث تشير هذه الآلية إلى أن كلمة **"سوق"** تعني نظاما اقتصاديا، تخضع فيه جميع العلاقات الاقتصادية لآلية العرض والطلب، دون سيطرة حكومية، باستثناء المجالات التي لا بد من تدخل الدولة فيها لضمان تأمين المناطق النائية والمجموعات السكانية الفقيرة بخدمات الأمن والصحة والتعليم الأساسي وغيرها، وذلك أن مثل هذه المناطق لا تشكل جذبا لاستثمارات القطاع الخاص.

الشكل رقم (2) يوضح موقع السوق ضمن الدورة الاقتصادية، حيث تتم عمليات التبادل التجاري والمالي والمعلوماتي، ضمن الأسواق الرئيسية المعروفة، وهي أسواق السلع والخدمات والمعلومات، على النحو الموضح من خلال مجموعة الأسهم، التي تمثل حركة الدورتين الاقتصادية والمالية في المجتمع:

شكل (2): حركة الدورة الاقتصادية لمجموعة المؤسسات الرئيسية



إن مسؤولية تنشيط الحركة الاقتصادية، وما تشتمل عليه من دورة مالية، تقع في الدرجة الأولى على عاتق **الإداريين المعنيين** بإدارة المؤسسات المختلفة، خاصة المالية وعلى رأسها البنك المركزي، التي تعتبر الأساس الضامن لحركة الدورة الاقتصادية، حيث أن انتعاش الحركة الاقتصادية في المجتمع مرهون بتسريع حركة الدورة المالية في المجتمع من خلال السياسة المالية المتبعة من قبل الدولة والبنك المركزي، وعلى رأس ذلك منع تكديس الأموال لدى البنوك -



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

الذي يمكن تشبيهه بتخثر الدم في أحد أعضاء الجسم - والذي يؤدي إلى تحجيم الاستثمارات وزيادة نسبة البطالة عن العمل بما يؤدي إلى أزمة مالية وكساد اقتصادي لا مبرر له.



النموذج الثاني: دور العمليات الإدارية في تعظيم الكفاءة الإنتاجية

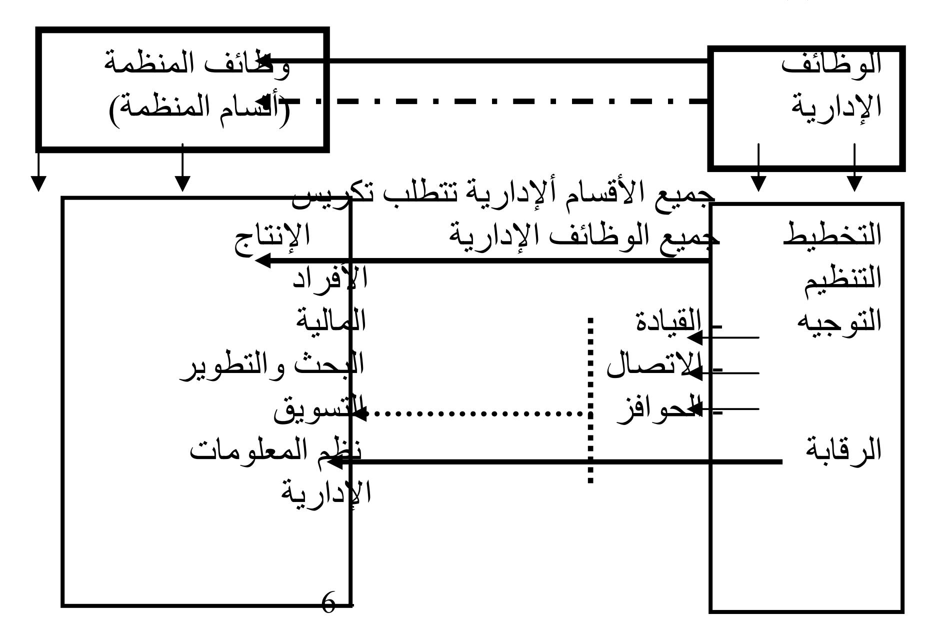
1. التطبيق السليم للعملية الإدارية شرط أساسي لنجاح أعمال المؤسسات

إن نجاح الاقتصاد الوطني مرتبط أساسا بنجاح جميع أنواع المؤسسات، التي تتطلب أعمالها مؤهلات إدارية واقتصادية بارعة، وهذا ما تعمل على تقديمه كليات العلوم الاقتصادية والإدارية، من خلال محورين رئيسيين هما النظرة الكلية في التعامل مع الأحداث الاقتصادية Macro Economic، والنظرة الجزئية في إدارة الوحدة الاقتصادية (م) Micro Economic

نجاح $م_1$ + نجاح $م_2$ + ... + نجاح $م_ن$ = نجاح الاقتصاد الوطني

إن بديهية وجود إداري دارس للعلوم الإدارية، وقادر على تطبيق المفاهيم الإدارية بمهنية عالية، يفيد بضرورة اعتبار **"الإدارة مهنة"** إلى جانب كونها علم وفن، بمعنى أنه لا يجوز التصدي لأي عمل إداري إلا من قبل من هو حائز على شهادة في العلوم الاقتصادية والإدارية، وأن هذه **"المهنية الإدارية"** يجب أن لا تقتصر على الإدارة العليا، بل يجب أن تشمل جميع أقسام المنظمة Functional Areas بعلاقة تكاملية، لأن كل قسم يحتاج إلى جميع الوظائف الإدارية، كما هو موضح بالشكل الآتي[(4)] رقم (3):

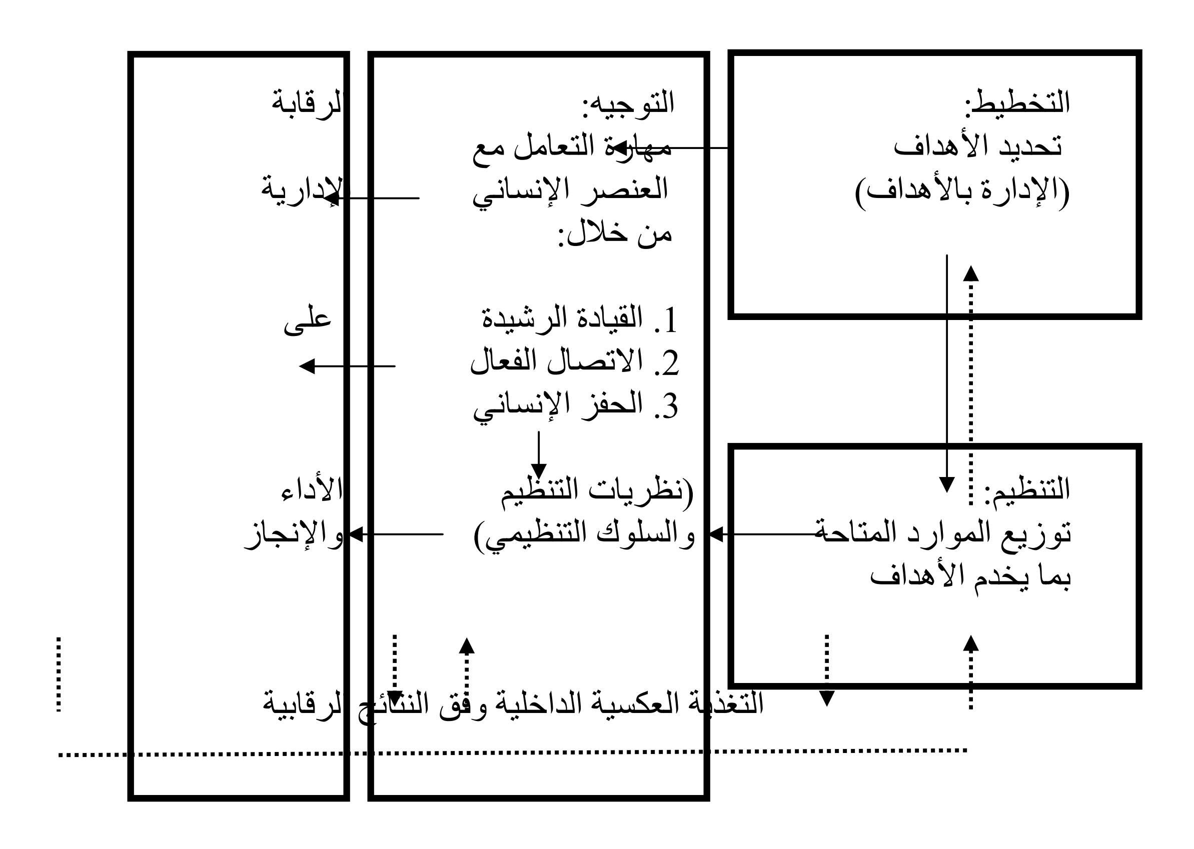
شكل (3): العلاقة التكاملية بين الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة



2. التطبيق السليم للوظائف الإدارية يحقق أعلى نسبة كفاءة إنتاجية[5]

الإداري البارع هو القادر على تشخيص المشكلة الإدارية، واستخدام المبادئ الإدارية الملائمة لكل حالة إدارية مختلفة، كمهارة استخدام العناصر الكيميائية في صناعة الأدوية المختلفة. هذا المعنى يشير إلى أن هدف العمل الإداري هو تعظيم كل من **الكفاءة الإنتاجية والكفاءة الإدارية**، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومهارة التعامل مع العنصر البشري، لتحصيل أفضل مخرجات إنتاجية وإدارية، وكلاهما يتطلب إتقان ربط الوظائف الإدارية بعلاقة تنظيمية صحيحة، كما هو موضح في الشكل التالي رقم (4)

شكل(4): مجموعة الوظائف الإدارية وشبكة العلاقات التنظيمية[6]



إن مفهوم الكفاءة يندرج ضمن نشاطات المنظمة الإدارية والإنتاجية، وفي جميع مستوياتها العليا والوسطى والدنيا، كما هو موضح بالشكل رقم (5) مع توضيح الفرق بين مفهومي: **العملية الإدارية والعملية الإنتاجية[7]:**

إن **العملية الإدارية** تعني مهارة التخطيط وتحديد الأهداف الرئيسية والفرعية لأعمال المنظمة وفق جدول زمني، ومهارة تنظيم وتوزيع الموارد المتاحة على جميع أقسام المنظمة بما يخدم هذه الأهداف (المهارة الفكرية Conceptual Skills) وكذلك مهارة التعامل مع العنصر الإنساني من خلال فهم العلاقات الإنسانية وقيادتها من خلال قدراتها، وحسن الاتصال بها، وفهم دوافعها

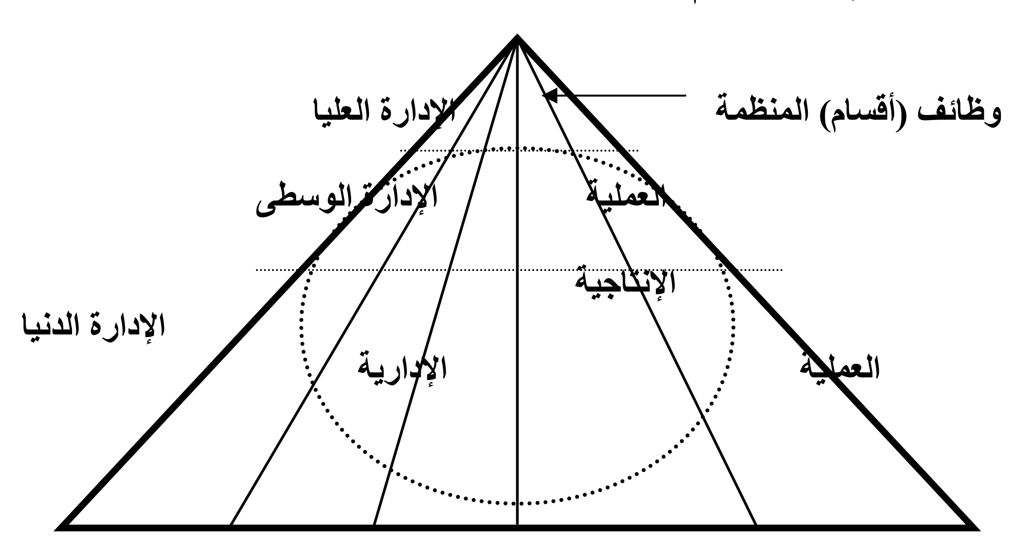

مجلة علوم إنسانية
JOURNAL OF HUMAN SCIENCES
مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الإنسانية
Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

ومعرفة ما يحفزها (المهارة الإنسانية Human Skills) وأخيرا رقابة الأداء وفق معايير محددة، تعمل على تحديد مستوى الإنجاز الفعلي مقارنة بما هو مخطط له.

أما **العملية الإنتاجية**، فهي المهارة الفنية Technical Skills في تحويل المدخلات Inputs غير ذات القيمة ـ نسبيا ـ إلى مخرجات Outputs ذات قيمة عالية، وهو ما يعرف باقتران الإنتاج $O = f(I)$ الذي يمثل العلاقة الرياضية بين المخرجات والمدخلات، بأعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في ضوء القرارات الإدارية، باعتبار أن العملية الإنتاجية هي الترجمة الحقيقية للعملية الإدارية.

استنادا لذلك يمكن الجزم بأن العملية الإنتاجية هي جزء من العملية الإدارية، أو أن العملية الإدارية هي المستحوذة والمهيمنة على العملية الإنتاجية، كما هو موضح بالشكل البياني رقم (5) حيث يمثل المثلث الهرم الإداري، بينما تمثل الدائرة العملية الإنتاجية، التي تقع ضمن فعاليات العملية الإدارية.

شكل (5): العمليات الإدارية والإنتاجية ـ وظائف المنظمة ـ المستويات الإدارية ـ أقسام أو وظائف المنظمة



3. التغذية العكسية الداخلية في ضوء مستويات الكفاءة الإنتاجية

إن تحقيق أعلى نسبة من الكفاءة الإنتاجية يتطلب الإنتاج بأقل قدر من المدخلات، لتحصيل أكبر كمية من المخرجات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يعظم الفارق بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، ويساعد على طرح أسعار تنافسية في الأسواق المحلية


مجلة علوم إنسانية
JOURNAL OF HUMAN SCIENCES
مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الإنسانية
Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

والأجنبية بشكل مستمر، ويضمن تكرار الشراء وكسب ولاء المستهلك لفترة طويلة، مع الحفاظ على جودة المنتجات، ويمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي:

1.3. ترتبط نتائج التغذية العكسية الداخلية (ت.ع.د) بدرجة الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والتكنولوجية، لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية Efficiency لتحصيل أكبر نسبة تغير في المخرجات (ΔO) مقارنة مع نسبة تغير المدخلات (ΔI).

2.3. يمكن تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ($\Delta O/ \Delta I$) من خلال التقليل من المدخلات ($I_1 \dots I_n$) وتكاليفها ($c_1 \dots c_n$) مما يقلل من مجموع التكاليف الكلية لمجمل المخرجات[8]:

$$\text{Min}(I_1 + \dots + I_n) \rightarrow \text{Min}(c_1 + \dots c_n)$$

$$\longrightarrow \text{Min} \sum I \rightarrow \text{Min} \sum C$$ التكاليف الكلية: C

3.3. التقليل من مجموع التكاليف الكلية يعمل على تخفيض( ) كلفة المنتج الواحد↓ (متوسط التكلفة)، مما يساعد على طرح أسعار تنافسية:

(مدخلات) ↓ ←(تكاليف) (متوسط↓ تكلفة) ←(سعر) ↓ ← ↓

4.3. يمكن تعظيم حجم الإيرادات من خلال تقديم أفضل **جودة** ممكنة للمنتجات اعتمادا على المهارة الإدارية في التعامل مع العنصر البشري، ومن خلال فهم أفضل لنظريات الدوافع والحوافز، فضلا عن الاتصال الفعال (كفاءة إدارية):

نفس كمية المدخلات + كفاءة إدارية + كفاءة إنتاجية = جودة مخرجات عالية

5.3. إن أفضل وأسوأ علاقتين إنتاجيتين بين المدخلات والمخرجات هما حالة 8 وحالة 2 ويمكن استخلاصمها من الإحتمالات الواردة وفق الشكل الآتي:

شكل (6): نسبة تغير المخرجات إلى المدخلات (الكفاءة الإنتاجية)

	درجة الكفاءة الإنتاجية (Efficiency)	المخرجات (Outputs)	المدخلات (Inputs)
.1	م	م	ث
.2	م	م	ص
.3	ث	ث	ث
.4	ص	ث	م



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

.5	ص	ص	ث
.6	ث	م	م
.7	ص	ص	ص
.8	ص	ص	م
.9	م	ث	ص

9 حالات مختلفة: م: متزايدة ص: متناقصة ث: ثابتة أفضلها حالة رقم 2 ، وأسوأها حالة رقم 8

نتيجة: الكفاءة الإنتاجية هي المؤشر الرئيسي للتغذية العكسية الداخلية وتتم في البيئة الداخلية للمنظمة، على النحو التالي:

كفاءة إنتاجية ← تغذية عكسية داخلية ← في البيئة الداخلية

نستدرك أخيرا أن العمل بأعلى كفاءة إنتاجية لا يكفي لضمان نجاح العملية الإدارية، وتحقيق أهداف المنظمة الربحية بتحصيل أكبر قدر من الأرباح، أو غير الربحية بإرضاء جمهور المنتفعين بالخدمات العامة والإنسانية. القاعدة الإدارية الذهبية تشير إلى ضرورة أن يكون العمل الإداري ليس فقط ذو كفاءة إنتاجية Efficiencyعالية، بل وفاعلية Effectiveness في تحقيق الأهداف، مما يعني ضرورة ضمان ردود فعل المستهلك أو المواطن على ما يطرح في الأسواق من منتجات أو مخرجات.

الكفاءة الإدارية = الكفاءة الإنتاجية + الفاعلية في تحقيق الأهداف

ردود فعل المستهلكين الإيجابية والسلبية تعرف وفق هذا النموذج الإداري بالتغذية العكسية الخارجية، التي تجسد معنى الفاعلية في البيئة الخارجية.

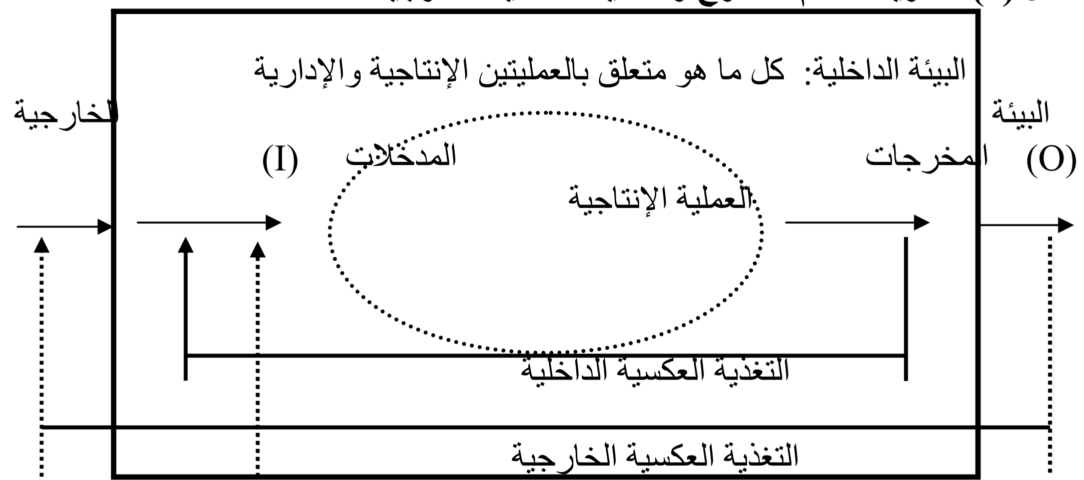
النموذج الثالث: التغذية العكسية الخارجية(9) ونظرية النظام المفتوح

1. التغذية العكسية الخارجية

تفترض نظرية النظام المفتوح الانسجام التام بين نشاط المنظمة وبيئتها الخارجية، التي تعتبر مصدر المدخلات البشرية والمالية والمعلوماتية، قبل أن تكون الجهة المقصودة بالمخرجات. كذلك فإن الفرد الذي هو أحد مدخلات العملية الإنتاجية، يعتبر من جهة أخرى المستهلك المقصود من هذه العملية، والذي تثير اهتمامه نتائج أعمال المنظمة، من حيث كمية ونوعية المنتجات، ومدى انسجامها مع حاجاته ورغباته. إن درجة الانسجام والتوافق بين مخرجات المنظمة وبيئتها الخارجية تشير إلى مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال معطيات **التغذية العكسية الخارجية (شكل7)**، التي تقاس من خلال مجموعة المعايير التالية:

1. **جودة** المخرجات وفق ـ النوعية والكمية ـ المطلوبة من قبل المستهلك
2. **رضى** المواطن في حالة كون المنظمة عامة أو حكومية أو إنسانية، إذ أن جودة المنتجات ليست هي المعيار الأساسي في هذه الحالة
3. **درجة خلو** المنتجات أو النشاط الخدماتي من أي آثار سلبية على البيئية الصحية أو الاجتماعية للمستهلك المستهدف
4. درجة **التوافق** والانسجام مع التشريعات والقوانين المختلفة

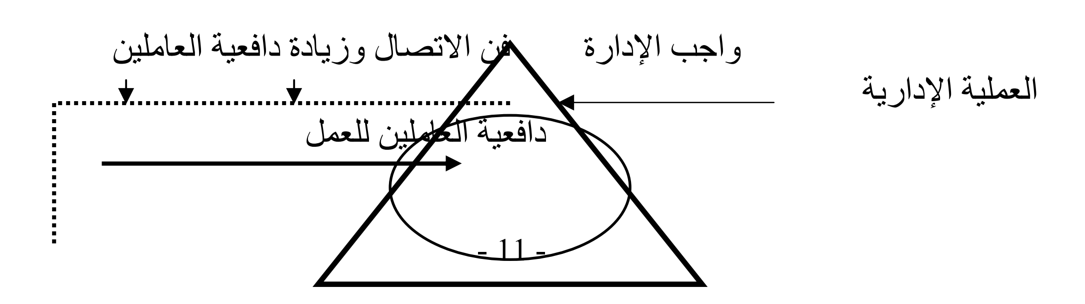
شكل (7): نظرية النظام المفتوح والتغذية العكسية الخارجية



2. "الاتصال ـ الدوافع ـ الحوافز" في العمليات الإدارية والتسويقية

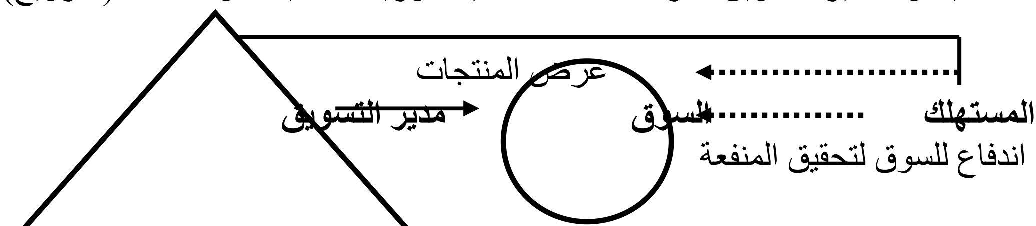
هناك ثنائية فريدة في ارتباط كل من مفاهيم الاتصال والدوافع والحوافز، بكل من عمليات المنظمة الإدارية الداخلية، ونشاطاتها التسويقية الخارجية، ففي بيئة المنظمة الداخلية، لا بد للمدير الإداري من ممارسة مهارة الاتصال لتوصيل المعلومة المتعلقة بأهداف المنظمة للعاملين والموظفين، فضلا عن فهم دوافعهم للعمل، ثم تحديد آليات استخدام الحوافز المناسبة لزيادة هذه الدافعية لرفع الكفاءة الإنتاجية. أما في العمليات التسويقية فيجب تفعيل هذه المفاهيم من قبل مدير التسويق، بدءاً بتحديد حاجات المستهلكين وفهم دوافعهم الاستهلاكية، ثم القيام بالاتصال الإقناعي بالمستهلكين باستخدام أفضل الوسائل الترويجية لزيادة هذه الدافعية الاستهلاكية وتحفيز الفئات المستهدفة، كما هو موضح في الشكلين التاليين:

شكل رقم(8): تكريس الاتصال والدوافع والحوافز في العملية الإدارية





شكل رقم (9): تكريس الاتصال والدوافع والحوافز في العملية التسويقية



هذا يعني أنه إضافة إلى أهمية هذه المفاهيم في تحصيل التغذية العكسية الداخلية بصورة إيجابية، فهي لا تقل أهمية في تحصيل التغذية العكسية الخارجية الإيجابية المتمثلة في رفع سوية رضى المستهلك وزيادة حجم المبيعات. لذلك سيتم استعراض هذه المفاهيم وفق تصنيفين، الأول: ضمن البيئة الداخلية لأعمال المنظمة، ويصطلح عليها **بعناصر التوجيه الإداري**، والثاني: ضمن البيئة التسويقية الخارجية لاهتمامات المنظمة، التي تعنى بدراسة سلوك المستهلك، ويصطلح عليها في هذه الحالة **بعناصر الترويج**، مع توضيح الفارق الرئيسي بينهما، من خلال الشكل الآتي رقم (10):

شكل رقم (10): التغذية العكسية الداخلية والتغذية العكسية الخارجية

التغذية العكسية الخارجية	**التغذية العكسية الداخلية**
درجة التوافق مع البيئة الخارجية	**مستوى الكفاءة الإنتاجية والإدارية**

1.2. عناصر التوجيه الإداري ضمن العمليات الإدارية والإنتاجية:

1.1.2. الاتصال الإداري Communication: تشمل عملية الاتصال جميع المستويات الإدارية، أفقيا وعموديا، وأهمها ما يكون من الإدارة العليا للمرؤوسين، حيث يعتمد نجاحها على مهارة القائد الإنسانية في اختيار الكيفية المناسبة لإيصال أفكاره المتعلقة بالإنتاج إلى مجموعة الموظفين والعاملين لضمان التغذية العكسية الإيجابية، ولتحقيق أهدافه من خلال الآخرين. الذكاء

الإداري يتطلب أيضا تشجيع الموظفين والعاملين على المبادأة في عمليات الاتصال العكسية، أي من أسفل إلى أعلى، وتشمل الاقتراحات وعرض الأفكار، فضلا عن الشكاوى والاعتراضات.

2.1.2. الدوافع الوظيفية Motivation: من ضمن المهارات الإدارية فهم القوى الكامنة التي تدفع العاملين للعمل، وانتهاج سلوك تنظيمي معين لتحصيل أهدافهم. إن نظريات الدوافع هي التي تفسر هذا الاندفاع الذي ليس بالضرورة أن يكون منشأه ماديا بحتا. استنادا للمعلومات المنبثقة حول دوافع العاملين تتم عملية التوجيه، لتحقيق أهداف المنظمة، وضمان الرضى الوظيفي. إن دور المدير الإداري هو العمل على زيادة هذه الدافعية للعمل والإنتاج بجدية وإخلاص، من خلال تفعيل آلية الحوافز المادية والمعنوية **(السلوك التنظيمي).**

3.1.2. الحوافز الإدارية Incentives: تعتبر الحوافز، ضمن التسلسل المنطقي للمفاهيم الإدارية، الخطوة اللاحقة للدوافع، والمرهونة بها، إذ لا بد لإداري من معرفة فن استخدامها، من حيث توقيتها ونوعها، وآلية تحديدها وفق هرم الحاجات الإنسانية لموسلو، وتقديمها كأسلوب دعم للدوافع الكامنة لدى العاملين. هذا يعني أنه يجب فهم الدوافع أولا ثم استكمالها بآلية الحوافز ثانيا، فإذا ما كان العاملون ممن هم بأمس الحاجة للحاجات الأساسية، كان التركيز أولى على الحوافز المادية، أما إذا كان العاملون من الفئة المقتدرة ماليا كانت الأفضلية لاستخدام الحوافز المعنوية.

2.2. عناصر الترويج في البيئة التسويقية للمنظمة:

1.2.2. الاتصال التسويقي: تأخذ عملية اتصال المنظمة بالبيئة الخارجية طابعين، الأول الاتصال قبل البدء بالعملية الإنتاجية لتحديد الحاجات والرغبات، من خلال البحوث والدراسات التسويقية، والثاني بعد الإنتاج، وتهدف إلى إعلام الفئات الاستهلاكية بوجود منتجاتها، وعرض مزاياها بهدف الإقناع وضمان تكرار الشراء وكسب الولاء، باستخدام الوسائل الترويجية، كما هو موضح بالتسلسل التالي:

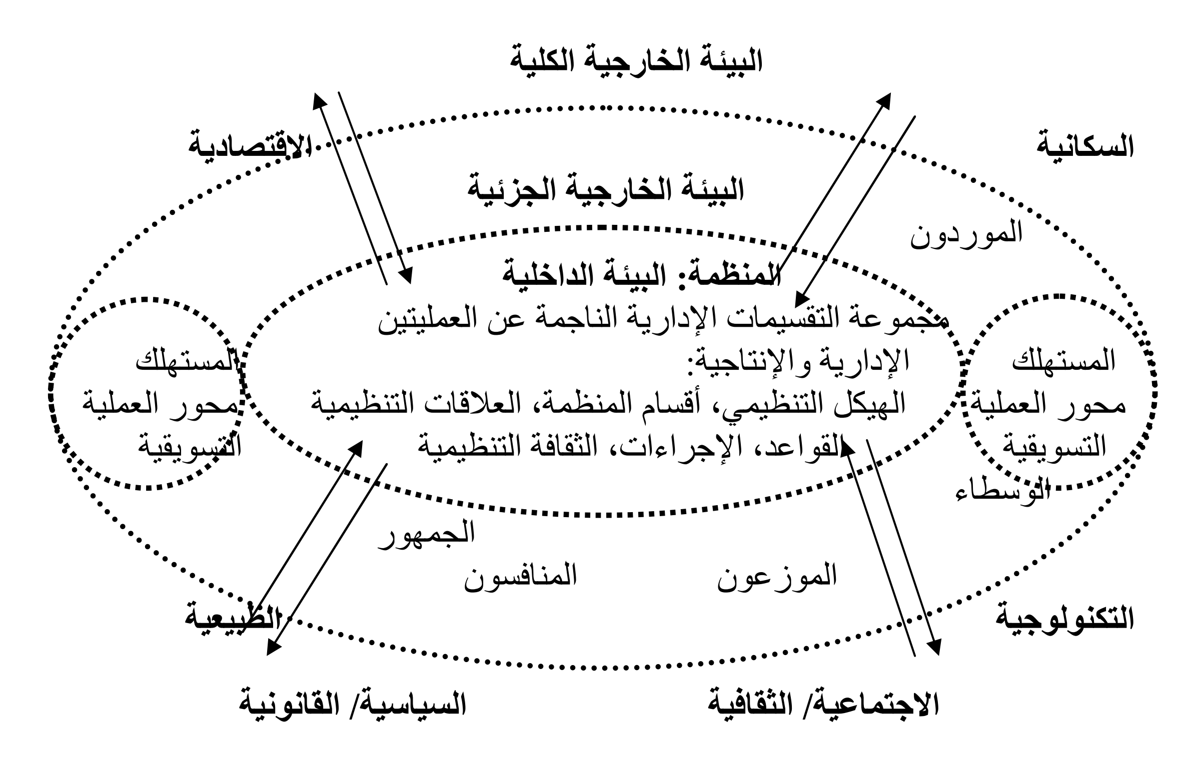
إبلاغ وإعلام ← إقناع بالشراء ← ترويج لتكرار الشراء ← كسب الولاء

2.2.2. الدوافع الاستهلاكية: هي مجموعة التصورات الذهنية والمرجعيات الذاتية الكامنة لدى الفرد، التي تملي عليه **سلوكا استهلاكيا** معينا لتحقيق أكبر قدر من المنفعة بأقل ثمن ممكن. إن فهم وإدراك دافعية المستهلكين نحو إشباع حاجاتهم ورغباتهم، تقع على مسؤولية مدير التسويق، لمواجهتها باستراتيجيات تسويقية ملائمة **(سلوك المستهلك)**

3.2.2. الحوافز التسويقية: تشمل الحوافز وفق المفهوم التسويقي مجموعة المغريات المادية والمعنوية، التي تعمل على زيادة الدافعية نحو استهلاك منتج معين، كبديل عن التوجه نحو المنتجات الأخرى. هذه الحوافز الاستهلاكية تشكل القاعدة الفكرية للعمليات الترويجية وتأخذ طابع الخصومات التجارية وخدمات قبل وما بعد البيع والتسهيلات التجارية والخدمات الإضافية، أو فن المعاملات الخدمية، أو الدقة والسرعة والمصداقية في أسواق المعلومات.

من الملاحظ أن هذه العناصر تقع ضمن صياغة المزيج التسويقي السلعي (المنتج ، التسعير ، الترويج ، التوزيع) إضافة للأفراد وعنصري البيئة المادية والمعنوية وعملية التفاعل، في حالة المزيج التسويقي الخدماتي، والدقة والسرعة والمصداقية لمنتجات المعلومات، لتشكل معا عشرة عناصر للمزيج التسويقي. إضافة لذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة المؤثرات البيئية الخارجية المؤثرة في العمليات التسويقية، منها البيئية الجزئية كالموردين والمنافسين والوسطاء، فضلا عن المستهلك الذي يعتبر محور العملية التسويقية، وكذلك البيئية الكلية كالاقتصادية والسكانية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والعوامل الطبيعية، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (11): البيئة التسويقية للمنظمة وعملية التأثير المتبادل



ملاحظة: يلاحظ من الشكل التمييز الواضح بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

مجموعة العوامل البيئية الخارجية (المتغيرات) تفرض على مدير التسويق ضرورة التواصل مع هذه المتغيرات والتجاوب السريع مع متطلباتها السوقية، وفهم **آلية التأثير المتبادل**، وتجنب المخاطر المترتبة عليها، لصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة مما يوضح ما يتعارف عليه بمصطلح **ديناميكية التسويق Dynamic Marketing.**

دراسة تطبيقية على "النموذج النظري المتكامل"[(10)]:

نعمل فيما يلي على إخضاع إحدى المنظمات للنموذج النظري المتكامل، ونختار إحدى المؤسسات الواردة في الدورة الاقتصادية في الشكل رقم (2) في هذه الدراسة، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة تعليمية خدمية وهي **"الجامعة"** على النحو التالي:

1. طبيعة عمل المؤسسة الجامعية:

تعتبر الجامعة مؤسسة علمية ـ تعليمية ـ خدمية ـ تقوم بعرض التخصصات العلمية في سوق التعليم العالي لتلبية الطلب على الخدمات التعليمية مقابل الرسوم الدراسية، بالإضافة إلى توظيف الخبرات والمؤهلات العلمية، وتشغيل الأيدي العاملة، والمشاركة في تطوير البحث العلمي وإنعاش الاقتصاد الوطني ونشاطات المجتمع المحلي.

2. موقع المؤسسة في الدورة الاقتصادية:

تتبع الجامعة **"مجموعة المؤسسات"** في الدورة الاقتصادية، سواء كانت خاصة أو مؤسسة عامة حكومية، لكنها في جميع الأحوال لا تتبع مجموعة الدوائر الحكومية المتمثلة في الدولة، ذلك لحتمية كون الجامعة مستقلة ماليا وإداريا، وكشرط أساسي لنجاح أعمالها. الاستقلال المالي لا يمنع بالضرورة اعتماد الجامعة الحكومية على التمويل العام، والجامعة الخاصة على المساهمة المالية أو المنح والهبات المختلفة.

3. التبعية السوقية للجامعة:

تتبع الجامعة سوقيا لقطاع التعليم العالي، وتخضع لآلية العرض والطلب، من حيث تحقيق رضى المواطن كمستهلك أو مستقبل لخدمات التعليم العالي إذا كانت الجامعة حكومية، أو تحقيق هامش الأرباح المسموح به قانونيا، إذا كانت الجامعة خاصة.

في الطرف الآخر للمعادلة السوقية يحاول المواطن أو الطالب المستقبل للخدمة الجامعية تعظيم المنفعة المادية والمعنوية من وجود الجامعة، سواء بتحصيل المادة العلمية أو الاستفادة الاقتصادية والمعنوية من الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وسوق العمل.

4. العملية الإدارية للمؤسسة الجامعية:

تتشكل العملية الإدارية للمؤسسة الجامعية من مجموعة الأقسام الإدارية المنبثقة عن الهيكل التنظيمي، كمجلس أمناء الجامعة والرئاسة ومجلس العمداء وعمادة الكليات وما يتبع كل عمادة من أقسام، إضافة إلى وظائف المنظمة الأخرى كالمالية والأفراد والعلاقات العامة وغيرها، ومجموعة المراكز المختلفة ومجموعة اللجان وفرق العمل، وما يصدر من تعليمات وقواعد عمل وإجراءات ونظم تعليمية، فضلا عن الثقافة التنظيمية السائدة والمنبثقة من روح عمل المنظمة وثقافة المجتمع المحلي.

5. العملية الإنتاجية للمؤسسة الجامعية:

تتمحور العملية الإنتاجية للمؤسسة الجامعية في تحويل مجمل المدخلات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية إلى مخرجات، حيث تكمن أفضل صور العملية الإنتاجية الجامعية في

عملية التدريس والتدريب والتمرين في قاعات المحاضرات، وفق توجيهات الإدارة العليا. أما المخرجات الجامعية فتتمثل في المعلومة العلمية، إذ يعتبر الطالب فيها حاملا للعلم ومخرجات العملية التعليمية، إضافة للأبحاث العلمية، والتطبيقات العملية، ومجموعة الآثار المادية والمعنوية المترتبة على العملية التعليمية، كالاختراعات والاكتشافات، على النحو المفصل التالي:

المخرجات (Output)	→	ألعملية الإنتاجية (Prod.proc)	→	ألمدخلات (Input)
1. غير ألملموسة - نتائج الأبحاث العلمية - الاستشارات العلمية - ألخبرات والمؤهلات لسوق العمل **2. ألملموسة** - المؤلفات العلمية - المخترعات **3. حاملي المخرجات** - أعداد ونوعية الخريجين كحاملي للمعلومة - المتدربين والمهنيين		**1. ألعمليات الأكاديمية** - المحاضرات - الدورات التدريبية - الأبحاث العلمية **2. ألعمليات الإدارية** - الإدارة الأكاديمية - الإدارة التنظيمية **3. العمليات التسويقية** - تسويق الخدمات الجامعية - تسويق المخرجات العلمية		**1. الهيئة الأكاديمية** - ألهيئة التدريسية - ألطلبة **2. الإدارة الجامعية** - الموظفون - العمال **3. الموارد المالية** **4. الأجهزة والمعدات** **5. المصادر العلمية** (مراجع ومؤلفات) **6. البيئة العلمية** **7. الاستقلال الإداري**

6. الكفاءة الإنتاجية والفعالية في عمل المؤسسة الجامعية:
تتمثل الكفاءة الإنتاجية لخدمات التعليم العالي في عدد ونوعية الخريجين من حيث المستويات العلمية، ومجموعة النشاطات العلمية من أبحاث ودراسات منشورة، أما الفاعلية فتتمثل في درجة توافق مخرجات العملية التعليمية مع حاجات أسواق العمل المحلية والإقليمية. إن الحكم على مدى نجاح أعمال المنظمة الجامعية يتم وفق معايير التفضيل للكفاءة الجامعية Ranking التي تقوم بصياغتها مراكز مختصة ومستقلة.

7. البيئة التسويقية للمؤسسة الجامعية:
تنقسم البيئة التسويقية للجامعة إلى ثلاثة أقسام، فالبيئة الداخلية تتمثل في كل ما يدور في المنظمة الجامعية من عمليات إدارية وإنتاجية، أما البيئة الخارجية الجزئية فتشمل مجموعة الأفراد والمؤسسات التي تكون على اتصال واحتكاك آني ومستمر مع الجامعة، مثل المنافسين من جامعات حكومية وخاصة، وموردي الأجهزة والمعدات واللوازم الإدارية والتعليمية، ووسطاء العملية التعليمية من مكاتب اتصال وسفارات، وموزعي العملية التعليمية من مؤسسات نقل مساعدة في جلب الطلبة للجامعة، وكذلك الجمهور المتمثل في البنوك والمحطات الإعلامية

والأجهزة الرقابية الحكومية والخاصة والدولية، فضلا عن المستهلك المتمثل بالطالب ومن يمثله من المواطنين ومؤسسات المجتمع المحلي ومؤسسات المنح الطلابية، الذين يعتبرون محور العملية التعليمية.

أما البيئة الخارجية الكلية فتتمثل في مجموعة المتغيرات السكانية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية المحلية والأجنبية، وكذلك مجمل المتغيرات التكنولوجية والطبيعية، التي تؤثر في مسار العملية التعليمية.

8. العمليات التسويقية للمؤسسة الجامعية:
تقوم إدارة الجامعة ومجموعة الأقسام المختصة بجميع العمليات التسويقية، من حيث صياغة **المزيج التسويقي** المناسب، في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المختلفة، على النحو التالي:

1.8. المنتَج، المتمثل في مخرجات العملية التعليمية، خاصة المعلومة

2.8. السعر، المتمثل في الرسوم الجامعية، وتكلفة الساعة الدراسية
3.8. الترويج، المتمثل في مهام قسم العلاقات العامة للجامعة
4.8. التوزيع، المتمثل في عملية تسهيل وصول الطالب والموظف إلى الجامعة، من خلال ضمان وسائل المواصلات المناسبة

5.8. الأفراد، المتمثلين في مجموعة الفئات ذات العلاقة المباشرة بالعمليتين الإدارية والإنتاجية، وبشكل خاص الطالب، الذي يعتبر محور العملية التعليمية

6.8. عملية التفاعل، التي تميز الخدمة الجامعية كإحدى المنظمات الخدمية، من حيث حدوث التفاعل بين المدرس والطالب، كشرط لإتمام الخدمة التعليمية، والتي من دونها لا تصح العملية التعليمية

7.8. الأجواء المادية والمعنوية، المتمثلة بضرورة توافر البنية التعليمية من قاعات صفية مناسبة وملاحق علمية وترفيهية تساعد على إتمام العملية التعليمية، فضلا عن توافر الأجواء المعنوية من هدوء، وثقافة تنظيمية قائمة على احترام العلم وقدسية العملية التعليمية في كيفية الاتصال واستقبال المعلومة والتفاعل مع كل من مقدم المعلومة والمشاركين في العملية التعليمية.

9. تفعيل عناصر التوجيه الإداري وعناصر الترويج في الجامعة:
لإتمام نجاح العملية التعليمية لا بد من ضمان مهارة وفن استخدام عناصر القيادة الإدارية في العمليتين الأكاديمية والإدارية من اتصال فعال، وفهم دافعية المشاركين في العملية التعليمية، فضلا عن فن تحفيز مختلف الأطراف لزيادة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة من قبل

الإدارة العليا في الجامعة والجهات الحكومية المعنية. أما عملية الترويج للخدمات الجامعية فتتمثل في إظهار صور التميز الجامعي لمجموعة الطلبة ومن يمثلهم مقارنة مع الجامعات الأخرى بشكل عام والجامعات المنافسة بشكل خاص، من حيث المستوى الأكاديمي والاستعانة بالمدرسين المتميزين، الجانب التطبيقي والتمارين، واللغات المستخدمة، والخدمات الإضافية المساعدة كسهولة المواصلات والخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية والفنية، الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى مظاهر العنف الجامعي.

10. تحديد تبعية مؤسسات التعليم العالي لأحد القطاعين العام أو الخاص

أخيرا لا بد من توضيح أمر هام متعلق بالتعليم الجامعي، ألا وهو: هل تعتبر الجامعة وفق المعايير العلمية خاصة أم عامة؟ نحاول في هذه الفقرة توضيح مجموعة المعايير العلمية، التي تتم على أساسها عملية تحديد تبعية الجامعات لأحد القطاعين العام أو الخاص، ومدى صحة احتكار الدولة المطلق لقطاع التعليم العالي من خلال الجامعات الحكومية. الملفت للانتباه التباين الواضح في وجهات النظر حول أسس تبعية النشاطات الخدماتية بشكل عام لأحد القطاعين العام أو الخاص، مما يستدعي تحديد المعايير التي تحكم هذه العملية، وعدم ترك فعاليات قطاع التعليم العالي عرضة للمتغيرات السياسية والاقتصادية، التي تترك أثرها على السياسات التعليمية ومجموعة الأنظمة الجامعية.

نستعرض في هذه السياق الدراسة التي قدمها العالم الأمريكي Stiglitz حول تبعية النشاطات الاقتصادية لأحد القطاعين، وتطبيق معطياتها على سوق التعليم العالي الأردني. هذه **الدراسة** (11) متمثلة ببعدين أفقي وعمودي، يحددان تبعية نشاط المؤسسة وفق التكاليف المفترضة المتمثلة بالتكلفة الحدية، وحجم الطلب المتمثل بدرجة الاستبعاد، إذ يعتبر ارتفاعهما مؤشرا على اقتراب الأنشطة الاقتصادية من القطاع الخاص والعكس صحيح، كما هو موضح بالشكل رقم (12 - أ) على النحو التالي:

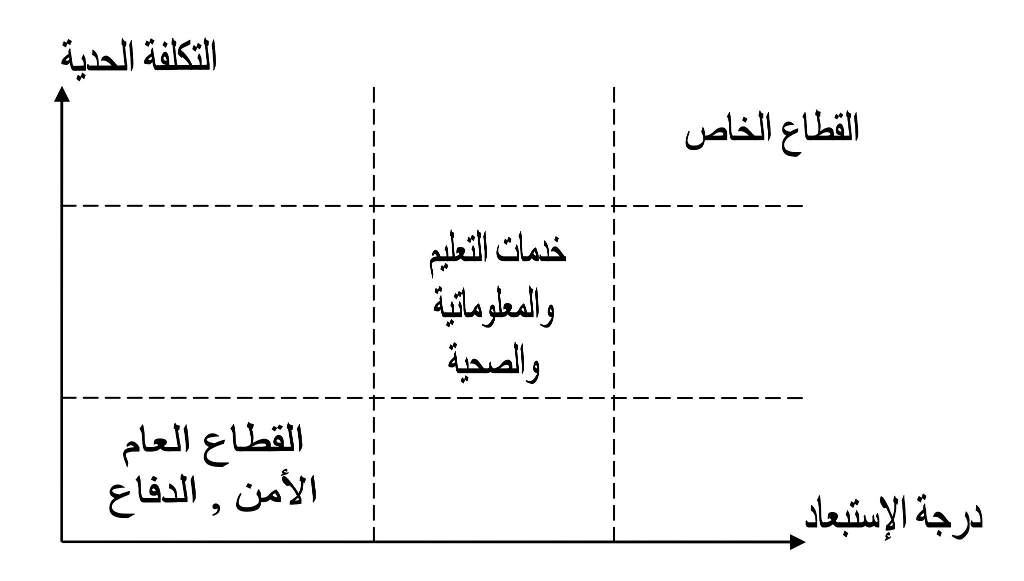
المتغير الأول المتمثل **بدرجة الاستبعاد**، إذ تتباين درجة استبعاد المواطن من الخدمات الأساسية، كالأمن والتعليم المدرسي، إذ تقدر بالضئيلة مع استحالة حرمان أي فرد من هذه الخدمات، مقارنة بخدمات التعليم العالي والخدمات الصحية، التي تشتمل على ميزات كلا القطاعين، حيث أن دراسة الطب وعمليات التجميل، تبقى مقتصرة على فئات محددة، أما معالجة الحالات الطارئة فهي مضمونة، وكذلك ضمان عرض بعض المواد العلمية كالتاريخ أو علم الاجتماع من خلال الجامعات الحكومية،لأهميتها ولقلة الطلب عليها. نستنتج من ذلك أنه كلما كانت درجة الاستبعاد أقل كانت النشاطات الاقتصادية أقرب للقطاع العام والعكس صحيح.

نتيجة: كلما كانت درجة الاستبعاد أقل كانت النشاطات الاقتصادية أقرب للقطاع العام والعكس صحيح.

المتغير الثاني، المتمثل **بالكلفة الحدية** يشير إلى أن كل مواطن جديد يمكن أن يكون مشمولا بالخدمات الأمنية، لأنه يستحوذ فقط على الحد الأدنى من الكلفة الإضافية، مقارنة بكلية الطب التي تضطر إلى تجهيز مختبر كامل لطالب طب إضافي، لهذا تتعاظم الكلفة الحدية لخدمات

التعليم العالي التخصصية، وتنتفي تدريجيا في الخدمات الأمنية والتعليم الأساسي والكليات الإنسانية. بالاستناد إلى معايير التكلفة الحدية نستنتج أيضا أن خدمات التعليم العالي تتسم بميزات القطاعين العام والخاص.

شكل (12- أ): نموذج تحديد تبعية النشاطات الاقتصادية لأحد القطاعين العام والخاص



Stiglitz, J.E, & Musgrave, R.A

نتيجة: تتسم خدمات التعليم العالي بميزات القطاعين العام والخاص.

توضح هذه الدراسة أيضا أن المتحكم النهائي في تحديد تبعية الأنشطة الاقتصادية لأحد القطاعين، هي آلية السوق، التي تجسد أهداف المنتجين بالوصول إلى اكبر قدر من الأرباح (معيار التكلفة)، ورغبات المستهلكين في تحقيق أكبر قدر من المنفعة (معيار حجم الطلب المؤثر بدرجة الاستبعاد). هذه الدراسة توضح أيضا أن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي يعتبر ضروريا لتأمين المواطن بالخدمات الأساسية والحيوية، في حالة انتفاء الجدوى الاقتصادية للقطاع الخاص.

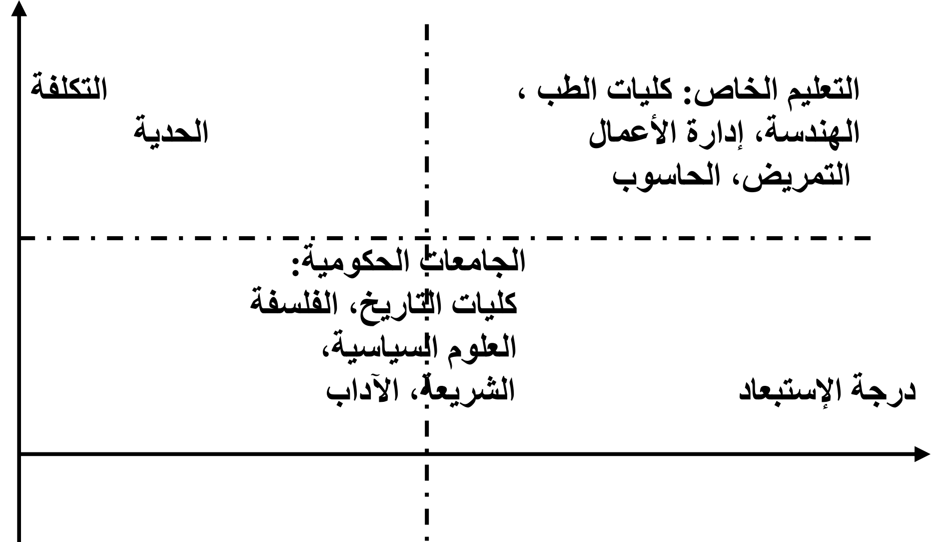
استنادا لذلك نرى ضرورة إخضاع خدمات التعليم العالي جزئيا لآلية العرض والطلب، لاشتمال خدماته على مزايا القطاعين العام والخاص، إذ أن الوقائع من سوق التعليم العالي الأردني مثلا تشير إلى أن كثيرا من التخصصات التي تتمتع بطلب متزايد، يتم عرضها من خلال الجامعات الخاصة، أو من خلال التعليم الموازي في الجامعات الحكومية. بناء على ذلك يمكن لنا



Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

إعادة صياغة الشكل السابق في ضوء البيانات المتوافرة من سوق التعليم العالي الأردني، على النحو الآتي:

شكل (12-ب): تحديد تبعية نشاط الخدمات الجامعية لأحد القطاعين الخاص أو العام للفترة الحالية



نخلص أخيرا إلى أن عملية تطبيق النموذج المنظمي على إحدى المنظمات، بدءاً بطبيعة عملها وموقعها في الدورة الاقتصادية ثم محاولة تطبيق مجمل المفاهيم الإدارية والتسويقية على نشاطات المنظمة المعنية، وهي الجامعة في مثالنا هذا، يثبت جدوى هذا النموذج المنظمي في توضيح آلية كل من العمليتين الإدارية والتسويقية في عمل المنظمات الحكومية والخاصة. فضلا عن ذلك فإن طبيعة هذا البحث النظرية تشكل قاعدة مهمة لعرض أبحاث كمية أو إحصائية استنادا لمجموعة المفاهيم الإدارية والتسويقية، كل حسب موقعها في العملية الإدارية والإنتاجية للمنظمة.

النتائج والتوصيات:

تندرج هذه الدراسة ضمن الأبحاث النظرية، التي تعمل على تطوير المعلومة أو تجديدها، أو ما يعرف **بالإنتاج الفكري**، الذي نحن بأمس الحاجة إليه، إذ أن حاجتنا لتطوير المفاهيم الإدارية وإعادة صياغتها من جديد، لا تقل أهمية عن الجهود العلمية التي تعني بالأبحاث الكمية، إذ من الملاحظ أن مجمل المراجع العربية في العلوم الإدارية بأمس الحاجة لمتابعة كل ما هو جديد.

من أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، هي صياغة **نموذج إداري** مبسط ومختصر لأهم المفاهيم الإدارية والتسويقية، التي تقدم أسس فهم العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة، ابتداء من


مجلة علوم إنسانية
JOURNAL OF HUMAN SCIENCES
مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الإنسانية

Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

موقع وطبيعة عمل المؤسسة في الدورة الاقتصادية، وانتهاء بالعمليات التسويقية من خلال فهم أفضل في التعامل مع كل من العوامل البيئية الداخلية والخارجية. إضافة لذلك فإن هذه الدراسة اشتملت على العديد من الأفكار الإدارية والتسويقية الجديدة، وقدمت تطويرا واضحا لمجموعة الأشكال البيانية الإدارية، مع إضافة مجموعة من التوضيحات لبعض الالتباس الحاصل حول مجموعة من المفاهيم الإدارية والتسويقية الواردة في المراجع العربية والأجنبية.

أما أهم التوصيات المتواضعة، فهي تصب في الدرجة الأولى في خانة تشجيع مثل هذه الأبحاث التي تطور المعلومة الإدارية، إذ من الملاحظ أن المتغيرات البيئية الخارجية ـ كثورة الاتصالات والمعلومات ـ تفرض علينا ذلك، فعلى سبيل المثال، لا بد من تجاوز كلمة سلعة في مراجعنا العلمية، لمرادف كلمة منتَج أو منتوج، ذلك لأن هناك خدمة وهناك أيضا معلومة، وكلاهما منتجات ليست سلعية.

أخيرا، واستنادا لتشعب العلوم الإدارية ينصح بالاستفادة من هذه الدراسة في عملية التدريس الأكاديمي كمقدمة تمهيدية لمجمل مادة العلوم الإدارية، في بداية كل فصل دراسي لتهيئة الطالب في تشكيل رؤية شمولية للمادة، وفق التسلسل النظري والعملي لمجمل العمليات الإدارية والتسويقية.

الهوامش:

1. من الملاحظ اختلاف المراجع العلمية في عرض المفاهيم الإدارية المختلفة، وصياغة النماذج والأشكال الموضحة، استنادا لذلك تقدم هذه الدراسة توضيحا جليا لبعض المفاهيم الإدارية التي يشوبها بعض الالتباس.

2. **Samuelson, paul A.** Economics, P. 44-158 12th Edition, 1985, USA

3. يمكن مراجعة فقرة مجالات تطبيق العملية الإدارية في المراجع الإدارية، منها فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1998، ص. 21 وكذلك Kinicki , 2006 p. 17

4. تفتقر المراجع الإدارية إلى الربط بين الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة، من خلال الشكل البياني، كما هو موضح في الشكل رقم (3)

5. لقد تم استخدام مصطلح "كفاءة إنتاجية" كإشارة لمفهومي الكفاءة والإنتاجية معا، إذ يفيد المعنى هنا الاستخدام الأمثل للموارد بهدف رفع الإنتاجية. من المراجع التي تناولت هذا المصطلح بالتفصيل: Schaefer, Wilhelm p. 569

6. يقدم الشكل رقم (4) توضيحا مفصلا للعلاقة التنظيمية التي تربط مجموعة الوظائف الإدارية، وخاصة موقع وظيفة التوجيه، مع تحديد مسار التغذية العكسية الداخلية، مع عدم التطرق هنا للتغذية العكسية الخارجية، التي ستوضح لاحقا

7. تقدم هذه الدراسة توضيحا جديدا لمصطلحي العمليات الإدارية والعمليات الإنتاجية، مع موقع كل منهما في الشكل (5) ، مقارنة مع Kinicki, p.15

8. هذا الاقتران مستنبط من اقترانات انتاجية شبيهة في مجموعة المراجع المذكورة، منها Busse v. Colbe p. 100-120 وكذلك Woehe G. P440-440

9. من الملاحظ عدم تطرق المراجع الإدارية لتوضيح الفرق بين التغذية العكسية الداخلية والخارجية، رغم أهمية ذلك، كما هو موضح بالشكل رقم (7)

10. كما هو ملاحظ من الدراسة التطبيقية، يمكن تطبيق هذا النموذج الإداري على جميع المؤسسات المذكورة في الدورة الاقتصادية، من حيث الموقع وطبيعة العمل، والعملية الانتاجية، من خلال تحديد مدخلات ومخرجات كل مؤسسة، وكذلك التفريق بين البيئة الداخلية والخارجية لأعمال كل منظمة.

11. Stiglitz, joseph: aus dem Englischen uebersetzt, Volkswirtschaftslehre, Kleber, michael, 2.Auflage, Muenchen, 1999

المراجع العربية:

الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2005

الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، 1998

الضمور هاني، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان 2005

عبيدات محمد إبراهيم، مبادئ التسويق، دار وائل،عمان، 2006

فرحان، ماجد (1999) أزمة تمويل التعليم العالي الأردني، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان ـ الأردن ، ألعدد 36 ، 1999

الفضل مؤيد، الأساليب الكمية في التسويق، دار وائل، عمان، 2004

القاضي، محمد (1998) المشاكل الاقتصادية للتعليم العالي الأردني،مؤتمر للتعليم العالي في العالم العربي، العين، الإمارات العربية المتحدة

المعاني أيمن، المؤسسات العامة، الأردن، 2004

معلا ناجي وآخرون، أصول التسويق، دار وائل، عمان 2005

المراجع الأجنبية:

Albach, Horst, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3.Auflag, 2001, Gabler, Wiesbaden, Germany

Busse v. Colbe, Betriebswirtschaftstheorie, 4th Edition, 1988, Germ.

Kinicki/ Williams, Management, 2th Edition, 2006, USA

MUSGRAVE, R.A.; MUSGRAVE, P.B. und KULLMER, L.: Die oeffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis, Band 1Tuebingen,1975

Oz. Sh. The Economic of Network Industries, USA, 2000

Pride, William and Ferrell, Marketing, 12th Edition, 2003, USA

Samuelson, paul A. Economics, 12th Edition, 1985, USA

Schaefer, Wilhelm, Wirtschafts Woerterbuch, 3th Edition, 1990, Germany

SMITH, A: Der Wohlstand der Nation, 5. Auflage, uebersetzt von H.c. Recktenwald, Muenchen (1974).

SOLOW, R.M.: Technical Change and the Aggregate Production Function. In: Review of Economics and Statistics, Vol.39, (1957), p. 312-320.

STIGLITZ, Joseph E.: Volkswirtschaftslehre. Aus dem Englischen uebersetzt von Kleber, Michaela I., Internationale Standardlehrbuecher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Herausgegeben von Kruschwitz, Lutz, 2. Auflage, Muenchen (1999).

Toffler Alvin, Future shock, New York, Bantam, 1970

Woehe G. Einfuehrung in die allg. BWL, 15th 1984, Germany

Woll, A. Allgemeine Volkswirtschwftslehre, Muenchen 1974

ملخص

يواجه كل من الباحث والدارس، صعوبة في تشكيل رؤية نظرية شاملة لأعمال المنظمة، تمكنهم من تحديد موقع كل فرعية علمية، ونوع العلاقة الوظيفية لكل عملية إدارية مع الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة، مما يعيق منهجية البحث العلمي في تحصيل النتائج الإدارية والتسويقية. استنادا لذلك، تقدم هذه الدراسة إطارا نظريا متكاملا لأهم المفاهيم الإدارية والتسويقية، من خلال الآتي:


مجلة علوم إنسانية
JOURNAL OF HUMAN SCIENCES
مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الإنسانية
Issue 46, Year 8th 2010 العدد 46 السنة الثامنة

1. تحديد موقع المنظمة السوقي ضمن الدورة الاقتصادية
2. توضيح شروط رفع الكفاءة الإنتاجية (التغذية العكسية الداخلية)
3. التمييز بين الدوافع والحوافز في كل من العمليات الإدارية والتسويقية
4. التأكد من أن كمية ونوعيـة المخرجات على توافق كامل مع رغبات المستهلك (التغذية العكسية الخارجية - ديناميكية التسويق)

Summary

Both researchers and students confront difficulties in creating a whole theoretical vision of business activities, which empowered them to determine the scientific position of each management process, and their relationship to management functions and management areas. These impede the scientific process in achieving managerial and marketing results.

For that reason, this study offers a theoretical concept (Model) for the main managerial and marketing principles, through:

1. Determining business positions within the economic circle
2. Presenting various conditions to increase efficient productivity (Internal Feedback)
3. Distinguishing between motivation and incentives in managerial and marketing processes
4. Finding out if the amount and quality of outputs are compatible with customers needs (External Feedback - Dynamic Marketing)